

**LIDERAZGO EDUCATIVO Y FLUJO DE
INFORMACIÓN EDUCACIONAL
HERRAMIENTA POTENCIAR EL LIDERAZGO
EDUCATIVO**

Trabajo de grado para optar al Grado de Magíster en Psicología
Educativa

Alumno:

Marcos Ramírez.

Profesores guías:

Dr. Viviana Hojman
Fabián Barrera P., PhD

II. Agradecimientos

Quiero agradecer a mi familia, a mis padres que han brindado un apoyo incondicional a lo largo de mi vida. Mayor aun cuando se trata de oportunidades de crecer en términos de estudio, laboralmente o personalmente. Su apoyo siempre ha sido un respaldo que brinda tranquilidad.

Quiero también agradecer a mis supervisores de investigación. Ph.D. Fabián Barrera P. y la Dra. Viviana Hojman, por brindar constante apoyo y realizar un acompañamiento que ha permitido generar constantes aprendizajes.

También quiero agradecer a mis amistades, quienes constantemente han estado preocupados y apoyando de alguna manera mis estudios.

Quiero agradecer finalmente a Bruno, quien ha sido un pilar en mi crecimiento profesional y personal, motivando siempre a crecer junto a Patricia, por tantos momentos de alegría y risas, aconsejando y acompañando todo el proceso. Con un apoyo incondicional. También a Carolina Ross que desde el primer día ha tenido una gran voluntad para ayudar y ha brindado apoyo y preocupación hasta el último instante.

III. Tabla de contenidos

I. Portada.....	¡Error! Marcador no definido.
II. Agradecimientos	2
III. Tabla de contenidos	3
IV. Índice de tablas e ilustraciones	4
V. Resumen (350 palabras)	5
1. Introducción.....	6
2.- Presentación de la Institución en la que realizó la intervención	8
3.- Descripción de la demanda	9
4.- Antecedentes Teóricos	11
Mejoramiento educativo y Liderazgo	11
Medios de comunicación en contexto educativo	12
Medios de comunicación en contextos actuales.	13
Comunicación y contexto social actual.....	14
Comunicación e influencia en educación.....	14
Comunicación y contextos organizacionales.....	15
5.- Diagnóstico	16
Objetivos del diagnostico	16
DISEÑO DEL DIAGNOSTICO.....	17
RESULTADOS	19
6.- Planteamiento del problema	22
Consecuencias	22
Efecto en capacidad de gestión.....	22
Relaciones sociales/laborales y clima	22
Proceso de aprendizaje de los estudiantes.....	23
Identidad y sello institucional.....	23
Causas	24
Dificultar para reunirse.....	24
Medios de comunicación.....	25
Practica o cultura institucional.....	25
Falta de liderazgo en la comunicación	26

7.- Diseño de intervención	27
Fin	33
Propósito.....	33
Componente 1	34
Componente 2.....	34
Actividad 1	35
Actividad 2	37
8.- Implementación y evaluación del proceso de intervención.....	38
Validez Social.....	39
Monitoreo de dimensiones de implementación	39
Fidelidad.....	40
Adaptación.....	41
Participación	42
Exposición	43
Calidad	43
9.- Evaluación de los objetivos de la intervención	45
Resultados Componente 1	46
Resultados Componente 2	47
10.- Conclusiones	52
11. Reflexión	55

IV. Índice de tablas e ilustraciones

TABLA 1.....	27
TABLA 2.....	29
TABLA 3.....	51

V. Resumen

El liderazgo educativo es uno de los factores más importante para el logro de aprendizajes en un sistema educativo. Esto ha sido un aspecto importante en el último tiempo en la educación chilena, donde los nuevos lineamientos para los directores del país, consideran que estos deben desarrollar un buen liderazgo en las instituciones.

Para el desarrollo del liderazgo en educación existen distintos elementos que permiten su desarrollo y entre aquello encontramos el desarrollo de una buena comunicación. En esta intervención observaremos el trabajo para mejorar dicha comunicación.

Mediante la descripción de la demanda se visualizaron distintas apreciaciones que derivaron en una necesidad de mejorar el ejercicio de comunicación y liderazgo en el establecimiento y oriento a determinar con claridad, mediante un análisis el objetivo de la intervención. Este trabajo comienza en dos establecimientos educacionales, Colegio del verbo Divino de Chicureo y Escuela Uno Isabel Riquelme de Linares. Finalmente, solo se interviene en este último.

El objetivo de esta intervención es mejorar la gestión directiva de la información. Para el logro de este objetivo se materializó mediante la instalación de nuevos medios de comunicación y lineamientos para que estos medios tuvieran un correcto uso en el contexto educacional.

Para el desarrollo de esta intervención se realizaron entrevistas y focus group, en los distintos procesos. Finalmente, en la evaluación de resultados se utilizan técnicas cualitativas como entrevistas y focus group, y además se agrega una evaluación y antecedente cuantitativo.

Se observa en los resultados, los cambios efectuados, las percepciones de los docentes frente a la utilización de nuevos medios y el cambio de flujo de información y la pertinencia de esto para el cumplimiento de una buena gestión directiva de la información como también del personal.

Así, esta intervención puede contribuir al desarrollo de un buen liderazgo, de buena gestión en distintos establecimientos que carezcan de un buen proceso de comunicación interna y externa.

Palabras Claves: Liderazgo educativo, Flujo de comunicación, medios de comunicación.

1. Introducción

La presencia de un líder en una organización es fundamental para conseguir los logros u objetivos que este disponga, en cualquier entidad que cumple una función en sociedad. Cobra mayor relevancia cuando hablamos de que este liderazgo se desarrolle de forma óptima en un establecimiento educacional mediante distintas estrategias.

El Ministerio de Educación ha reconocido la importancia de esto, en el Marco de LA Buena Dirección y Liderazgo, por lo que ha propuesto una serie de lineamientos que posibilitan el uso de estrategias para mejorar el liderazgo.

Entre las distintas herramientas presentadas existe un elemento comunicacional que es mencionado en reiteradas ocasiones y que permite gestionar.

La buena gestión de un establecimiento es fundamental para realizar actividades que estén relacionadas con el ámbito pedagógico y extra escolar y que finalmente permiten que todo se traduzca en buenas practicas docentes, eficientes, que permiten en el correcto uso de los tiempos pedagógicos y de la planificación de estrategias para el aula.

Todo esto, se traduce finalmente en buenos resultados de aprendizaje, considerando que un buen liderazgo, es altamente influyente en los resultados de aprendizaje y en el que hacer docente, el cual tiene también, directa relación con los resultados de aprendizaje.

Es posible desarrollar esta buena gestión y resultados, con las herramientas comunicacionales pertinentes para que exista un buen flujo de información interna y externa en el establecimiento que posibilite la gestión efectiva.

Para realizar esto en el establecimiento, Escuela Uno Isabel Riquelme, se determinó como objetivo, mejorar la gestión educativa de la información, para esto se determinaron dos componentes que permitirían el logro de este objetivo.

El componente 1, tiene como objetivo, mejorar el uso de medios de comunicación en la escuela por parte del equipo profesional. Por lo que, en las actividades vinculadas a este objetivo, respondían a crear lineamientos establecidos para el correcto uso de medios de comunicación.

El objetivo 2, Aumentar la disponibilidad de medios de comunicación en el establecimiento. Con el fin de disponer medios tecnológicos y analógicos distintos a los existentes que posibilitaran aumentar un flujo de información correcto, en conjunto con los lineamientos entregados en el componente 1.

Estos objetivos dicen relación con la problemática observada, detectada y analizada en el establecimiento, donde estos componentes de la comunicación no se encontraban presentes. Este procedimiento se realizó mediante entrevistas

La recolección de antecedentes se hizo mediante una estrategia cualitativa, con técnicas de entrevistas y Focus Group. Estos antecedentes se categorizaron de acuerdo a cargos o roles en el establecimiento y se entrecruzó la información que permitió dilucidar el problema abordado.

Los resultados de esta intervención indican que los medios de comunicación y los lineamientos para su correcto uso, mejoraron el flujo de información generando mayor organización y buena gestión de la información y de la comunidad educativa.

Este estudio se estructura de la siguiente manera: Primero se presenta la institución donde realizó la intervención, luego, la demanda explícita e implícita, A continuación, el Marco Teórico, donde se presentan antecedentes sobre la importancia del liderazgo y la gestión de la comunicación. Posterior a esto se presenta el desarrollo del diagnóstico y que instrumentos se utilizaron para comprender el problema, seguido de la descripción del problema. Los capítulos posteriores muestran el desarrollo del diseño de intervención contando como base, la Matriz de Marco Lógico. Luego se encuentra la evaluación de la implementación y la evaluación de los objetivos de intervención. Finalmente se presentan las conclusiones seguido de la reflexión.

2.- Presentación de la Institución

La escuela Uno Isabel Riquelme se encuentra ubicada en el centro de la ciudad de Linares, perteneciente a la Séptima Región del Maule. El alumnado proviene de distintos puntos de la ciudad, como también de algunas comunas aledañas. La institución es de carácter mixto y ofrece una educación que va desde pre básica hasta 8° básico. Considerando también dos cursos especiales, los cuales trabajan con estudiantes con necesidades educativas permanentes (Autismo – Síndrome de Down). Todos los cursos poseen jornada escolar completa.

El establecimiento se inaugura el día 9 de Agosto del 2013, inicialmente fue una escuela de hombres la cual fue fundada el 26 de abril de 1844 la cual solo se llamaba Escuela N°1. Luego de ser afectados estructuralmente por el terremoto del 2010, se reestructura e integra a la Escuela municipal N°2 de Niñas, fundada el 26 de mayo de 1845, siendo la primera escuela de niñas de Linares, y también la Escuela N°3, fundada el 28 de Agosto de 1928. Así nace la actual Escuela Uno Isabel Riquelme. Esta nueva integración ha conllevado un constante ajuste en términos administrativos como también prácticos, considerando que parte de los funcionarios actuales del establecimiento, constituían el cuerpo docente de las distintas escuelas que la conformaron. La escuela Uno Isabel Riquelme, al ser constituida, presentó un alto índice de vulnerabilidad, correspondiente a la población estudiantil de las escuelas que lo conforman. En el año 2017 el IVE fue de 88,9. Las dificultades que presentan algunas familias, son vulnerabilidad económica, violencia intrafamiliar, padres de familia con consumo de alcohol, conductas delictuales, etc. El establecimiento a través de la diversidad de profesionales que ofrece la comunidad escolar apoya de diferentes maneras, contando con los distintos profesionales que allí trabajan (psicólogos, asistentes sociales, fonoaudiólogos, kinesiólogo, terapeuta ocupacional) abordando las necesidades educativas especiales que presentan una gran parte de los estudiantes o también través de programas que permiten tener a los alumnos más tiempo en el colegio fomentando siempre la educación y resguardando también a los estudiantes que no pueden quedarse con sus padres por la extensa carga horaria que tienen.

De acuerdo a los resultados académicos podemos apreciar en los resultados SIMCE una oscilación que no significa una constante mejora de estos y que no se mantiene en el tiempo.

En términos de la visión del establecimiento, ha determinado que creará un ambiente de sana convivencia, ofreciendo a sus alumnos una educación de calidad, afianzando en ellos las competencias adecuadas y necesarias para resolver de acuerdo a su desarrollo personas y nivel académico, problemas que surgen en una sociedad que se caracteriza por el cambio constante.

Por otra parte, la misión se ha establecido como una entrega de educación de calidad, basada en el desarrollo de actitudes, habilidades y competencias, que propenda a: elevar sus rendimientos académicos, desarrollar de forma integral sus capacidades físicas y artísticas y relacionarse con la diversidad de manera tolerante, privilegiando la justicia, la solidaridad, la vida saludable y la sana convivencia.

3.- Descripción de la demanda

La Escuela Uno Isabel Riquelme, manifiesta como una necesidad, mejorar la comunicación entre familia-escuela. Este proceso comenzó con un trabajo en conjunto con el Colegio del Verbo Divino de Chicureo. Ambos establecimientos pertenecían a contextos distintos, pero compartían la necesidad de mejorar esta demanda.

El trabajo en conjunto con el o Colegio del Verbo Divino de Chicureo se desarrolla hasta la etapa de diagnóstico, el desarrollo de la intervención se realizó solamente en la Escuela Uno Isabel Riquelme.

En un inicio la demanda fue abordada mediante entrevistas y focus group. En este proceso, profesores, directivos y apoderados comentaron distintas apreciaciones del problema, lo que permitió visualizar que existían procesos de comunicación que no eran efectivos y que mediaban e intervenían en todo lo relacionado al colegio, como en sus procesos internos de coordinación, gestión y liderazgo en relación a funcionarios y también en procesos externos relacionados a las familias y programas que apoyan al establecimiento como, PPF, centros de salud, entre otros. La comunicación fue entonces entendida como un proceso que se encontraba deficiente y limitado.

La comunicación entre toda la comunidad educativa ha sido un factor importante que se ha visto poco trabajado para ser más eficiente en el proceso de formación y consolidación de la escuela uno, manifestándose aún, hasta la fecha, dificultades relacionadas al flujo de información.

Estas dificultades en el flujo de información se observan en todos los niveles, entre profesores, directivos, apoderados y asistentes de la educación. Se puede ver por ejemplo en instancias donde es necesaria la coordinación por lo tanto la comunicación para la ejecución de una actividad pedagógica o extra programática.

La gestión educativa y liderazgo, influyen en la comunicación como la comunicación influye y afecta la calidad de gestión, la cual ha sido fundamental en la formación de esta escuela conformada por tres escuelas distintas.

Elementos como la coordinación, definición de roles, transmitir y motivar nuevos enfoques, orientados al desarrollo de un nuevo proyecto educativo con nuevas miradas, es prorcuto de un buen liderazgo y un óptimo proceso comunicativo que lo permita.

Así, la demanda y en lo cual se desarrolla la intervención, es el mejoramiento de la comunicación interna y externa de la escuela y el impacto de esta en la gestión educacional que se traduce e influye finalmente en buenos aprendizajes.

4.- Antecedentes Teóricos

Considerando la demanda inicial, la cual consistió en mejorar la relación familia escuela la relectura de la demanda realizada, Mejorar el flujo de información interno y considerando los resultados del diagnóstico se presentan en este apartado herramientas teóricas las cuales q tener un mejor entendimiento de lo que se realizado. Es por esto que, en este marco teórico, se relevan los conceptos fundamentales con que fue diseñada la intervención: En primer lugar, la mejora escolar, luego el rol del liderazgo y la gestión en ella, para finalmente precisar conceptos relacionados con las comunicaciones, que será el foco en que se busca fortalecer la gestión escolar y así promover la mejora. Con estos elementos se construye la relevancia de la intervención propuesta y el sentido de las decisiones para su diseño.

Mejoramiento educativo y Liderazgo

El mejoramiento de educación en nuestro país, ha sido siempre un elemento importante en el desarrollo como sociedad y por tanto ha sido objeto de constantes análisis por parte del Ministerio de Educación en Chile, que reflejan la complejidad del acto de educar en un establecimiento educacional, el cual tiene una estructura organizacional compleja que ha de ser liderada por una o más personas, incorporando reestructuraciones, modificaciones orientadas a generar una mejora escolar, para la que MINEDUC (2015), ha enfatizado la importancia del liderazgo como un elemento fundamental en la mejora continua de las escuelas en el país.

A través de las experiencias pedagógicas y estudios sobre el liderazgo, se han establecido distintos tipos y efectos de este.

Entendemos liderazgo como la influencia sobre las personas o grupo de estas, anticipándose al futuro y contribuyendo a su desarrollo personal y social (Villa, 2015). Como también se identifica la centralidad del mismo como cualidad organizativa, a diferentes niveles, para fines de innovación y mejoramiento escolar. (Maureira & Rojas, 2013). Por tanto, el liderazgo es un factor transformacional, influyente y altamente relacionado con la gestión escolar, clima institucional, desempeño docente, generando impacto en la relación enseñanza-aprendizaje ejercida en aula.

Por otra parte, encontramos la teoría del liderazgo distribuido, la cual reconoce que en una organización, diferentes personas, tendrían el potencial de ejercer cualquier tipo de liderazgo,

considerando que se otorga un elemento clave como, la facilidad con que se le otorgue ésta a cada persona (Harris, 2015).

Como menciona esta autora, Harris (2015), respecto al liderazgo de una organización en un sistema educacional al igual que cualquier otro, tienen la necesidad de comunicar y aprender a distribuir el liderazgo. Manifestado que la cognición distribuida implica aprendizajes a través de interacciones al interior de un equipo como también entre ellos. Como pueden ser un equipo directivo, de docentes, unidad técnica pedagógica u otros

Así, mejorar los procesos de liderazgo es fundamental, ya que la práctica docente es el factor más importante para los logros de aprendizajes y académicos de los estudiantes, el liderazgo es el segundo factor más importante para lograr los mismos objetivos (OCDE, 2019), asumiendo también la estrecha relación con la capacidad de gestión para con los docentes, como también la capacidad de distribuir el liderazgo con estos.

El estado de España a través del Real Decreto 894/2014, establece competencias directivas para su óptimo desarrollo y pretende lograr habilidades, tanto generales como específicas, entre ellas encontramos, habilidades genéricas como la de gestión de la información y la toma de decisiones, habilidades para la organización, gestión y coordinación del centro docente y en términos de habilidades específicas encontramos, el uso de tecnologías de la información y la comunicación entre otros (BOE, 2014).

El estado Chileno, a través del Marco Para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, otorgado mediante el Ministerio de Educación, reconoce cuatro habilidades que debe poseer un director, de las cuales precisa la habilidad de comunicación. Así también, un buen liderazgo conlleva coordinación estratégica, sistemática y efectiva (MINEDUC, 2015).

Medios de comunicación en contexto educativo

Los medios tecnológicos en educación se han transformado en un importante medio para distintos fines que requiere la educación, parte de estas son el área, administrativa, el área de gestión y el área de enseñanza-aprendizaje, el área de comunicación, etc. Por lo que es necesario que su manejo y aplicación sea de una forma eficiente (Najar, 2016).

Por lo tanto, la utilización de medios de difusión de información para un organismo, escolar o cualquiera que sea, se vuelve importante para una comunicación efectiva, como se verá más

adelante en el diseño de intervención, sus actividades y resultados, donde se utilizan estos medios de comunicación

Como señala Medina (2015), los medios de comunicación para el flujo de información en los centros educativos, corresponden a medios tecnológicos y analógicos, con un movimiento de información ascendente, descendente, horizontal y transversal, correspondiente a la información que fluye desde distintos puntos jerárquicos en las estructuras de poder de una organización, como lo es la jefatura al empleado, entre pares, etc.

Respecto a los elementos comunicacionales mencionados, es posible dilucidar, la variedad de factores que pueden influir en el proceso de buena comunicación para el liderazgo y gestión escolar. Estos elementos son fundamentales en lo que respecta a aprendizajes, impactando en otras variables relacionada a esta como, curriculum, contenidos, docencia y finalmente, el logro de los objetivos de aprendizaje. (Badillo & Cavazos, 2015).

Medios de comunicación en contextos actuales.

El contexto actual, se han realizado avances y cambios que se han tornado rápidos en relación a los contextos sociales y culturales de una sociedad, las creencias, los valores, las costumbres y el propio uso de distintas herramientas al servicio de las personas para las diversas necesidades que se han presentado en la historia, dicho avance, no ha dado tiempo de considerar un ajuste de esta visión y función de la tecnología y de las redes de internet con todos los elementos descritos y que responden a patrones de comportamiento de una sociedad, por lo que existe también, en una organización –que es parte de esta- y en un sub nivel, sus trabajadores, también un progreso y adaptación que muchas veces, no es lineal (Díaz, Pérez, & Florido, 2011).

Así, no todos los trabajadores de una organización se adaptan a los rápidos avances de los medios tecnológicos, por esto es que es importante que existan lineamientos, protocolos y capacitaciones para, guiar a los miembros de una organización a la correcta utilización de las herramientas tecnológicas, transformándose en un esfuerzo y un trabajo de organización multidisciplinario, (García, García, Álvarez, & Becerra, 2017; Mariño, 2014)

Como también, de forma contraria existen adaptaciones de usuarios y en contextos que se torna favorable y adecuado el uso de tecnologías de información y comunicación (TIC), como lo es el contexto educativo, en el cual se están utilizando y valorado el uso de TIC (Verdecia, Enriquez, Cargiulo, Ponz, & Scorsians, 2015; García, Díaz, & Gutiérrez, 2014).

Comunicación y contexto social actual

El contexto actual, se han realizado avances y cambios que se han tornado rápidos en relación a los contextos sociales y culturales de una sociedad, las creencias, los valores. Dicho avance, no ha dado tiempo de considerar un ajuste de esta visión y función de la tecnología y de las redes de internet con todos los elementos descritos y que responden a patrones de comportamiento de una sociedad, por lo que existe también, en una organización –que es parte de esta- y en un sub nivel, sus trabajadores, también un progreso y adaptación que muchas veces, no es lineal (Díaz, Pérez, & Florido, 2011).

El uso de las tecnologías de información y difusión e información juegan un papel importante y fundamental, por lo que constituyen un eje central en el flujo de información tanto interna como externa.

Comunicación e influencia en educación

La comunicación y el liderazgo en un establecimiento educacional, impactan a toda la comunidad que allí se desempeña laboralmente. El mejorar el manejo que tienen los líderes sobre comunicación es fundamental para pensar en mejorar la capacidad de gestión y liderazgo de un cuerpo directivo o un director, esto porque en su quehacer, los líderes escolares deben ejecutan y planifican una serie de elementos que definirán la educación que imparten y para ejercer esta influencia requieren de comunicar sus planes y visiones. De esta manera, aunque los líderes desarrollen planes, como un proyecto educativo institucional o un plan de mejoramiento educativo, si estos proyectos no son conocidos por la comunidad, no tendrán los efectos esperados. Al mismo tiempo, los líderes que no tienen buena información sobre las comunidades que lideran, logran crear peores planes y menos mejoramiento.

La coordinación estratégica es fundamental para una buena dirección y liderazgo educativo (MINEDUC, 2015), Los directivos deben sistemáticamente informar a través de distintos canales y medios, formales, informales, analógicos o tecnológicos, los procedimientos, objetivos y metas a todos los actores de la comunidad educativa.

Por esto, los medios de comunicación tienen un rol importante en el flujo de información de una organización, mejorando –por ejemplo- los tiempos de entrega de esta, como también los costos asociados, aumentando los niveles de eficiencia del flujo informativo y eficacia del trabajo en una organización. se hace indispensable, en un contexto de alta y constante demanda de información,

como es la escuela, el uso de tecnologías que guíen y organicen la información y den un orden al flujo y faciliten el intercambio de esta (León, 2017).

Comunicación y contextos organizacionales

La coexistencia de las personas, es un acto necesario y propio del ser humano, el cual evoluciona de acuerdo a las necesidades de cada contexto. Esta, se entiende y define como una transmisión de señales mediante un código en común al emisor y al receptor y que etiológicamente proviene del latín “comunicare” que significa compartir o poner en común (RAE, 2018; Guardia, 2009).

Las organizaciones están constituidas por procesos comunicativos altamente demandantes, los tipos de comunicación transversal, horizontal y vertical. Dependiendo de cada organización, es que existirá mayor inclinación por un tipo de comunicación, ya sea por su estructura, que puede ser altamente rígida o por los elementos que la puedan intervenir.

El proceso de comunicación interna, en las organizaciones, es altamente dinámico y cambiante, ya que el contexto en el cual se desenvuelve requiere que existan adecuaciones y análisis constante del ejercicio de comunicar y para el uso intensivo de recursos y/o herramientas para la información. (León, 2017)

El papel de quienes encabezan una organización, se torna fundamental en la medida que puede movilizar las comunicaciones de acuerdo a las necesidades y metas de la institución. Pero es necesario no perder de vista que, si bien el éxito de la comunicación interna, depende de los líderes, también depende de los participantes de la misma (Rivera, Rojas, Ramírez, & Alvarez, 2005).

5.- Diagnóstico

A continuación, se revisará el proceso de diagnóstico realizado para la intervención a través de las distintas etapas y análisis descritos

Objetivos del diagnostico

El objetivo general del diagnóstico fue conocer las dificultades que presenta la escuela Uno Isabel Riquelme respecto a la comunicación interna - externa existente en la comunidad educativa y la influencia de esta en el liderazgo educativo.

Con respecto a los objetivos específicos se buscó ***(1) conocer la percepción de los docentes de la Escuela Uno Isabel Riquelme, respecto al flujo de información interno, horizontal y transversal existente en el establecimiento, (2) conocer la percepción del equipo directivo de la Escuela Uno Isabel Riquelme, respecto al flujo de información interno, horizontal y transversal existente en el establecimiento, (3) conocer la percepción de los apoderados de la Escuela Uno Isabel Riquelme, respecto al flujo de información interno, horizontal y transversal existente en el establecimiento.***

En términos generales se entendió, que un flujo de información eficiente tendría un impacto positivo en la capacidad de liderazgo directivo (MINEDUC, 2015), y una buena capacidad de liderazgo influye en los resultados de aprendizaje de los estudiantes. El liderazgo es también la segunda variable más influyente en dichos resultados de aprendizajes después del rol del docente. El ministerio de educación, mediante el marco para la buena dirección y liderazgo escolar, reconoce la importancia para el logro efectivo de este, que un buen liderazgo debe ir acompañado –entre otros elementos- de una buena comunicación en la comunidad educativa.

Conociendo la historia de consolidación del establecimiento, la demanda inicial y las observaciones de campo realizadas, se transformó en un objetivo indagar sobre los procesos de comunicación internos, externos, los medios de comunicación y la efectividad que estos tenían, considerando que estos se daban de forma natural y por el ejercicio propio de las relaciones diarias de la comunidad educativa. No existían precedentes de algún trabajo previo, intencionado para mejorar el flujo de información, por lo que se debía en primera instancia, analizar los medios existentes y el tipo de flujo que existía.

Diseño del diagnóstico

El investigador pudo contar con información previa que permitió orientar la forma de indagar sobre los procesos de comunicación en la comunidad educativa, por lo que se decidió realizar una metodología cualitativa, ya que esta permite describir características, situaciones, atributos de una intervención que puede ser contada mediante la propia experiencia de los involucrados en el proceso comunicativo (DIPRES, 2015).

Como informantes se seleccionaron directivos, profesores y apoderados dado que estos actores son relevantes en el establecimiento y son quienes se ven involucrados constantemente en los procesos comunicativos del colegio.

Las herramientas y/o técnicas de recolección de datos cualitativos que se utilizaron fueron, entrevistas semiestructuradas, grupo focal y observación de campo.

En primera instancia los entrevistados y participantes firmaron un consentimiento informado, en donde se destacó que la participación fue voluntaria y que la información otorgada sería confidencial.

En cuanto a los directivos, se realizaron 3 entrevistas semiestructuradas en las cuales dieron su apreciación respecto al proceso comunicativo interno de la escuela y los efectos que este tenía en las distintas actividades que se realizaban durante el año. Dichas entrevistas se realizaron al Director, Inspector General y encargada de la Unidad Técnica pedagógica. Se realizaron en tiempos distintos y personalmente a cada uno de ellos. Este proceso presentó, dificultades y desafíos, debido a que estos actores, son una fuente importante de información ya que son quienes jerárquicamente tienen el poder de tomar decisiones que transforman el modo de hacer las cosas en el establecimiento y también son quienes por lo general cuentan con una alta carga laboral, lo que dificultó poder acceder a entrevistas en tiempos determinados o con previa coordinación. Sin embargo, estos grupos de entrevistados tenían interés en lo que se estaba desarrollando por lo que fue un punto a favor, al momento de buscar constantes ajustes para llevar a cabo las entrevistas, ya que existía disposición de ambas partes.

En cuanto a los profesores, se realizaron entrevistas semiestructuradas y grupos focales. Se entrevistaron a 4 docentes y se realizó un grupo focal con 5 profesores de distintos cursos, desde Pre-Kínder hasta 8° Básico. En los focus group se realizaron preguntas abiertas las cuales permitían que los docentes pudiesen responder sobre el flujo de información interna, desde distintas áreas o vivencias que tuvo cada uno y la influencia que estas tenían tanto sobre su labor como educador, como también en la capacidad de organización que estos podían tener. Este proceso no presentó

mayores complicaciones, a pesar de que los docentes contaban con una alta carga laboral, considerando que esto se realizó durante el segundo semestre, periodo en donde los tiempos dirigidos a cumplir con los objetivos curriculares en cada asignatura, es bastante acotado y debido a la gran cantidad de actividades extraprogramáticas con las que cuenta el establecimiento durante dicho periodo de clases. De igual forma, los profesores accedieron de buena manera y comentaron sus apreciaciones respecto a lo indagado. En esta parte del proceso fue importante recordar a los entrevistados que la información otorgada sería confidencial, lo que dio seguridad a una minoría de docentes, ya que en general tenían tranquilidad por sus respuestas.

El entrevistador fue un aspecto también interesante, ya que este también pertenecía a la comunidad educativa, aunque no era un par en términos de sus labores, como otro profesor lo sería, sino que estaba en otra categoría de la comunidad educativa y formaba parte de un exogrupo, por lo que responder abiertamente pudo haber sido influenciado por este factor. Esto no ha sido estudiado, analizado ni confirmado en esta intervención.

Por otra parte, los apoderados, fueron entrevistados en focus group el cual permitió generar mayores ideas y reconocer entre pares las apreciaciones que compartían. Existía la complejidad de poder citarlos a entrevistas personales, debido a sus cargas laborales entre otras razones. Es importante considerar también, que la asistencia de los apoderados a la escuela es baja, incluso cuando se trata de actividades en donde deben asistir como apoderados.

Con el apoyo del centro de padres y apoderados se pudo contactar a los 8 apoderados de distintos cursos con que se realizó el focus group donde comentaron sus apreciaciones respecto al flujo de información y como esta influye en su rol de apoderados y su relación con la escuela. Es importante en este punto, y en este focus group, poder entender e ir interpretando la información que entregan, ya que culturalmente el lenguaje utilizado es más bien práctico y es en ocasiones utilizado para explicar o realizar interpretaciones que pueden entenderse de más de una forma. Aquí, como moderador ha sido pertinente, en función de esclarecer la información, realizar afirmaciones en torno a un comentario emitido por los apoderados y tener la aprobación de estos, idealmente en su mayoría, co-construyendo una idea que proviene de los apoderados, sin intervenir en la finalidad del mensaje. En este sentido, los apoderados, en general, compartían las mismas impresiones por lo que el contenido del mensaje fue constantemente unánime.

Para analizar los datos se generaron categorías, las cuales pertenecían a directivos, apoderados y profesores. Algunas respuestas fueron grabadas y otras fueron transcritas como ideas principales. Se

hizo especial énfasis en la diferencia de respuestas entre los actores y la referencias en los hallazgos sobre liderazgo.

Resultados

En base a los resultados en las respuestas de docentes, apoderados y directivos, se pudo observar que todos comentaron distintas situaciones y puntos de vista que en términos concretos eran distintos, pero estaban conectados por un elemento en común, que fue la comunicación y el flujo de esta.

Las demandas de los directivos, estaban orientadas a crear instancias que conllevaran una mayor coordinación e involucramiento por parte de la comunidad educativa.

“Nosotros queremos que estén presentes (apoderados), que participen que sean un aporte con los profesores” (Director)

“Las actividades que se realizan en este colegio, son muchas, y a veces eso impide que se pueda monitorear todo, yo muchas veces no puedo estar supervisando cada cosa que pasa en la escuela” (Director)

“En las actividades que se crean e invitan, siempre tenemos la mejor de las intenciones, pero lamentablemente ocurren hechos que hacen cuestionar si deben realizarse o no (por problemas entre apoderados en actividades)” (Director)

“Siempre uno quiere que estén y de la mejor manera... Lamentablemente yo tengo que llevarme mal aquí, porque a mi vienen solamente cuando hay problemas o tengo que suspender y eso no ayuda muchas veces a las relaciones porque existe previamente una mala disposición” (Inspectora General)

“Es difícil, es complejo porque a veces los apoderados no responden, y nosotros tenemos que ver como se soluciona un problema o hay que estar insistiendo mucho... aunque hay casos y casos” (U.T.P.)

“Lamentablemente estamos constantemente “apagando incendios” y eso quita tiempo para realizar un acompañamiento a los profesores como corresponde” (U.T.P.)

Los docentes aludieron a sentirse desinformados muchas veces, en ocasiones hasta excluidos de actividades, como también manifestaron no sentir apoyo por parte de apoderados y en ocasiones de los equipos que acompañan a su labor docente.

“Hay veces en que se realizan cambios de actividades y nos enteramos en el momento” (Profesor)

“A veces faltan profesores y te avisan a ultima hora que tendrás que cubrir un curso sola, así no puedo preparar nada y no vinieron para ver películas ni videos” (Profesora diferencial)

“Nos vamos enterando de los problemas que tienen los estudiantes en la marcha, cuando perfectamente podrían hacer reuniones y analizar los casos importantes” (Profesora)

“Oie, yo me enteré que tenía un niño nuevo cuando entró a la sala, lo matriculan a destiempo y ¿Quién me avisa?, tuve yo que salir en ese momento para ver qué pasaba” (Profesora)

“Como es posible que los apoderados no sepan si los niños pertenecen a PIE o no” (Profesor)

Por otra parte, los apoderados manifestaron sentirse desinformados, apoderados de los distintos niveles comentaron y aludieron que no se les consideraba como debía para distintas actividades, tanto académicas como extraescolares, considerando que estos tenían disposición de participar en reiteradas ocasiones. Solicitaban mayor, coordinación por parte del establecimiento, en situaciones como las citaciones de apoderados por parte de distintos profesionales. Reuniones a las que debían asistir distintos días de una misma semana.

“aquí tengo que venir a veces tres días seguidos, para una reunión con distintas personas, podrían hacerlas todas un solo día, a una también le cuesta salir de su trabajo.”(Apoderada)

“El otro día hicieron en la actividad, primera vez que mi hijo hacia algo en público, con todos sus problemas... y fueron contados los apoderados que pudieron pasar.”(Apoderado)

“Mire, a mí nadie me dijo el problema de mi hijo, yo por dios que lo que tenga que hacer lo voy hacer, tenga que ir al médico que tenga que ir, yo lo llevo... pero.... Y si nadie me dice... imagínese yo apretándolo en la casa sin saber.” (Apoderado)

“La alimentación de la cena de nuestros niños la decidieron ellos (directivos) y nos preguntaron nada, yo o nosotras perfectamente podemos preparar cosas distintas, pero mi hijo al menos, no come lo que ellos decidieron, le hace mal. Podrían habernos llamado a reunión por ultimo” (Apoderada)

“A veces los niños tienen problemas y no nos comunican... y si les pasa algo, se accidentan o cualquier cosa... yo al X, lo mando esté enfermo o no, pero uno igual queda preocupada pensando si aguantará el día o no” (Apoderada)

“Al final no nos toman en cuenta, porque uno sabe que tiene que estar pa’ su hijo, pero si no te dicen lo que uno tiene que hacer” (Apoderada)

De esta forma se fue dilucidando la problemática abordada, ya que al analizar las repuestas explícitas con aquellas que conllevaban un mayor nivel de análisis, como una o más situaciones expuestas donde finalmente los componentes flujo de comunicación y medios de comunicación se hacían cada vez más latentes y concordantes con las necesidades expuestas por la mayoría de actores.

Estas afirmaciones o comentarios, denotan que existe una falta de organización, falta de medios de comunicación, liderazgo y de un trabajo que apunte a mejorar estos procesos que por simples o complejos que sean, necesitan ser comunicados y coordinados.

En términos de resultados podemos observar la necesidad de mejorar los procesos de comunicación, el flujo de información y la importancia de la comunicación en todo proceso escolar, tanto para generar una mayor coordinación, mayor apoyo, o lo que fuese que expusieran como necesidad en las distintas áreas. Fue posible observar la necesidad de mejorar este proceso, enfocado en potenciar el liderazgo educativo, por la importancia que este tiene y que se ha mencionado anteriormente, como un elemento que potencia, dirige, distribuye y motiva a la comunidad educativa y todos los procesos que en ellos se vean involucrados.

Se vislumbra también que existe una reducida cantidad de medios que utilizan para difundir información, ya que los medios disponibles son formales y analógicos, donde la necesidad de aumentar la cantidad y tipo de medios se vuelve importante en términos interventivos. En el cruce de información podemos observar que los apoderados se informan de logros académicos, deportivos importantes de estudiantes del colegio, por casualidad muchas veces y reconocen que en esta área el colegio tiene bastantes logros, como también lo hacen los profesores que se comentan entre pares los resultados de los estudiantes en competencias y por supuesto los directivos saben cada actividad que se realiza en el establecimiento debido a que estos son quienes autorizan a que se realice, pero no existe un único mensaje que llegue por igual a toda la comunidad educativa.

Por otra parte, se pudo observar la disposición a los cambios y a realizar distintas actividades que existían por parte de todos los actores, quienes desarrollan un rol distinto en el establecimiento.

6.- Planteamiento del problema

A partir del diagnóstico se reinterpreta la demanda inicial donde finalmente observamos que el problema focal existente es, el bajo flujo de información interna y externa en el establecimiento y la falta de liderazgo y baja gestión de la información, en la comunidad escolar

Consecuencias

El bajo flujo de información es debido a distintas causas, entre ellas, la dificultad para reunir físicamente a todos los funcionarios, existen pocos medios de comunicación, como también por tiempo, espacios físicos, una cultura institucional de comunicación presencial y física de persona a persona que han llevado el flujo comunicacional deficiente.

Efecto en capacidad de gestión

Se observó que esto genera dificultades en la capacidad de movilizar a la comunidad, gestionar para que las personas se presenten, participen, ya que las actividades que se realizan en un colegio, necesitan coordinación, cada funcionario debe saber con claridad su rol en cada acción que se implemente en función de cualquier actividad que se realice ya que esta influye también en el ambiente laboral, en la efectividad del trabajo y mayor es la necesidad cuando todas estas acciones, se traducen finalmente, en buenos resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Relaciones sociales/laborales y clima

Este efecto en el desempeño del trabajo o el cumplimiento de responsabilidades tiene como consecuencias en el clima laboral y las relaciones laborales que allí se generan, ya que existen atribuciones cruzadas que finalmente generan que la labor docente se vuelva más compleja como también el cumplimiento de logros de objetivos de aprendizaje de los estudiantes.

En instancias donde faltan profesores, o llegan profesores nuevos, reemplazante debido al alto flujo de docentes que allí existe, el cual puede ser explicado por diversas razones que no fueron estudiadas, pero que se entiende que el nivel de licencias de docente es alto.

“Al final, si el curso o estos estudiantes que son PIE no tienen logros ¿A quién le van a pedir cuentas? Pero resulta que nadie revisa las descoordinaciones o incumplimientos de algunos colegas” (Profesora diferencial)

En estas ocasiones y también en otras, no existe coordinación, información importante de estudiantes que tienen capacidades distintas, que tienen problemáticas distintas, consecuencias de un índice de vulnerabilidad que no solo se refleja en lo monetario si no en la cultura y vivencias diarias en el hogar. Los docentes van realizando clases desinformados del tipo de estudiantes al que les están haciendo clases o también pasa que no se enteran al momento de ingresar a clases que –por ejemplo- un profesor jefe no asistirá a más de una clase, lo que genera la imposibilidad del profeso reemplazante o acompañante como lo es un profesor diferencial, de poder realizar modificaciones o preparaciones de clases, lo que genera nuevamente, un posible bloque de clases donde no se pasan los contenidos programados.

“A veces faltan profesores y te avisan a última hora que tendrás que cubrir un curso sola, así no puedo preparar nada y no vinieron para ver películas ni videos” (Profesora diferencial)

Proceso de aprendizaje de los estudiantes

Todas las acciones que se hacen y se dejan de hacer en una escuela tienen una consecuencia o efecto finalmente en los estudiantes, principalmente cuando se habla de gestión docente, coordinación y cumplimiento de objetivos, se traducen en los posibles buenos aprendizajes que pueda tener cada estudiante y que es también la principal razón por la cual la comunidad educativa se desempeña profesionalmente, entre otras razones. Como también perciben y se afectan cuando un ambiente laboral del que, de alguna forma, son parte, no está funcionando correctamente o tiene tensiones.

Identidad y sello institucional

Las actividades pedagógicas y resultados de aprendizajes si bien son la principal importancia de un correcto funcionamiento de un buen flujo de información y liderazgo. Existe también otra área importante y en la cual destaca el establecimiento y sus estudiantes.

Las actividades deportivas y extraescolares es un área fuerte y bien desarrollada en el establecimiento. Los estudiantes constantemente tienen logros y buenos resultados a nivel comunal, destacando en gran cantidad de competencias con colegios de distintos niveles socioeconómicos y culturales.

Esto, es un orgullo para cada estudiante y también para la comunidad educativa, y es un sello del establecimiento, lo que permite generar identidad con el mismo, aunque estas no son comunicadas ni transmitidas a la comunidad con frecuencia, generalmente los funcionarios no saben en las actividades y talentos por los cuales han destacado algunos estudiantes.

Estas dificultades que presenta la escuela están gatilladas por algunas causas observadas durante el levantamiento de información.

Causas

El bajo flujo de información, la poca gestión de la misma y lo efectos vislumbrados en el proceso de diagnóstico, puede entenderse por distintos motivos.

Dificultar para reunirse

No existe la disponibilidad para reunir a la comunidad educativa completa ni a los funcionarios en un mismo punto y lugar, esto, debido a que estos tienen distintos horarios de trabajos, por lo que las reuniones se realizan con grupos específicos de funcionarios, como asistentes de la educación y docentes, aun cuando la temática y el mensaje a abordar es el mismo, lo que dificulta que una información específica, por importante que sea, llegue a tiempo a toda la comunidad o al menos a los funcionarios pertinentes.

“Es difícil reunirlos a todos, porque sobre todo los asistentes de la educación, son súper exigentes con sus horarios y a veces cuesta flexibilizar” (Encargada U.T.P.)

Así mismo, cuando se ha logrado acordar reuniones, entre la mayoría de la comunidad, existen otras actividades de “fuerza mayor” que interrumpen las actividades ya programadas, como la visita de una persona importante al establecimiento, reuniones de directivos, visitas de trabajadores del departamento de educación municipal, etc.

“Es complejo, nosotros en general los directores estamos con muchas reuniones y asuntos de carácter formal todo el tiempo y hay que responder” (Director).

“En el segundo semestre es fuerte todo esto, sobre todo cuando estamos saturados de actividades, hay que quedarse hasta más tarde decorando espacios, consiguiendo materiales, etc. No da el tiempo pa’ coordinar casi nada, al final con la conversación de pasillo funcionamos, no queda otra” (Profesor).

De esta forma se observa que no existen los tiempos, los espacios suficientes para poder realizar un buen flujo de información al menos de carácter presencial y analógico.

Medios de comunicación

Los medios de comunicación utilizados son analógicos y también se informan de forma presencial, por lo que existe ausencia de una diversidad de medios que permitan la difusión de información.

Por lo general cuando existen avisos para reuniones, se utiliza una pizarra para dejar un aviso que el congreso comienza en una hora y se tratan ciertos temas y se solicita a los encargados de ciclo que les comuniquen a los docentes que integran el mismo ciclo.

No existen, tampoco, datos para contactar a los funcionarios de forma directa, como teléfonos o correos electrónicos. La forma de contactar es presencialmente, de forma personal o en reuniones, donde se solicita a un encargado que informe a la mayor cantidad de personas posible para que se reúnan, ya que –por ejemplo- deben realizar una reunión de carácter urgente con los asistentes de la educación, donde finalmente, estos terminan contactándose unos a otro para informarse de lo que se les solicita, transformándose en una situación poco idónea para que tener un buen flujo de información.

“Cuando faltamos nos llama un colega y nos avisa que están a punto de empezar” (Asistente de la educación)

De esta forma, al no existir diversidad de medios que incluyan medios tecnológicos para informar con anticipación e información actualizada a la comunidad, tampoco ha permitido desarrollar protocolos o lineamientos que clarifiquen la forma correcta de actuar o proceder con estos medios.

Practica o cultura institucional

Por otra parte, existe ya instaurada una cultura de informarse con los medios ya existentes, tanto para profesores como apoderados, que está sumamente validada y que podría explicar también por qué no se han generado nuevos modos de comunicación. El comunicar presencialmente, frente a frente es una manera común y segura de hacer las cosas.

“No, yo se lo vengo a dejar en sus manos, aunque tenga que viajar de Puerto Montt o del norte, yo prefiero venir y entregarle el documento en papel a usted” (Apoderado)

Falta de liderazgo en la comunicación

Otro elemento observado, es la falta de coordinación y gestión para que estas condiciones dadas, mejores. El proceso de consolidación de la escuela, han ido marcando pautas de como comunicarse de forma interna.

“Los profesores en un inicio, se sentaban todos separados en sala de profes’, los de la escuela uno, dos y tres. Existían vacíos heavys a veces”. (Profesora diferencial)

Estas pautas de relación estaban se encontraban acompañadas de atribuciones cruzadas frecuentes entre docentes respecto a los estudiantes.

“Apuesto que estos son los niñitos de la escuela uno (frente a problemas conductuales)”
(Profesora diferencial)

Por lo que un buen liderazgo ha sido necesario para esta consolidación de establecimiento, un liderazgo que oriente la forma de relacionarse y comunicarse entre los docentes y estudiantes de la nueva Escuela Uno Isabel Riquelme.

Finalmente, un establecimiento necesita de un elemento básico como es la participación y colaboración de todos sus funcionarios, para un buen desempeño en cada función, para un trabajo articulado y así conseguir el logro de los objetivos esperados. Es importante que la comunidad educativa pueda realizar su trabajo de forma óptima, en armonía, y con lineamientos claros y precisos respecto a sus funciones y para esto, es que es necesario gestionar un buen flujo de información mediante un buen liderazgo.

7.- Diseño de intervención

Tabla 1

	Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
FIN	Mejorar el liderazgo y gestión educativa	-80% de los encuestados reportan mejoría en la gestión y liderazgo.	-Encuestas realizadas post y post-post.	Disposición de los distintos actores, para que adhieran a la intervención.
PROPÓSITO	Mejorar la gestión directiva de la información.	-80% de los docentes y asistentes, reportan haber percibido un cambio en el flujo de la información en la escuela. - Los miembros del equipo directivo han utilizado al menos un medio de información en el último mes para recibir o dar información a la comunidad	- Entrevista - Encuesta - Entrevista - Encuesta	Director, secretario y/o docentes, utilizan distintos medios para informar a la comunidad. Directivos conocen los distintos medios de comunicación.

		-Los profesores y asistentes de la educación perciben reciben en el último mes información clara, útil y a tiempo.	- Entrevista - Encuesta	
COMPONENTE 1	Mejorar el uso de medios de comunicación en la escuela por parte del equipo profesional	-80% directivos, docentes y asistente de la educación, conocen la forma de utilizar al menos uno de los medios de comunicación disponibles en la escuela. -80% de los directivos, docentes y asistentes de la educación reporta conocer el protocolo en que se explicita la forma de uso de los medios en la escuela.	-Encuesta - Entrevista	-Funcionarios deben contar con los distintos medios, comprender su uso en el contexto educacional.

		Aumento sostenido en el uso de medios desde el inicio de la intervención		
COMPONENTE 2	Aumentar la disponibilidad de medios de comunicación en el establecimiento.	-80% de profesores y asistentes de la educación reporta conocer que se dispone de más medios de comunicación. Hay al menos 3 nuevos medios materiales de comunicación en la escuela	-Encuesta -Registro de compras	-Disposición de director a instaurar nuevos medios de comunicación. Recursos económicos, humanos y/o reutilizar medios con los que cuenten y se den usos distintos.

Tabla 1 - Matriz de Marco Lógico

Fuente: Propio Autor

Tabla2

Actividad Número	1.1
Nombre de la actividad	Protocolo para medios de comunicación.
Objetivo al que tributa	Aumentar y mejorar el uso de medios de comunicación en la escuela por parte del equipo profesional
Indicadores de éxito	Protocolo existe. Es socializado y terminado.
Descripción general de la actividad	En un inicio el psicólogo crea un protocolo tipo el cual es presentado a equipo directivo y utp, durante una reunión, en la cual en conjunto con equipo directivo, determinaran el diseño del protocolo final, el cual será socializado de forma grupal y/o individual con los profesores y asistentes de la educación.

Actividad Número	1.2
Nombre de la actividad	Presentar protocolo
Objetivo al que tributa	Aumentar y mejorar el uso de medios de comunicación en la escuela por parte del equipo profesional
Indicadores de éxito	Presentación, socialización realizada y comprensión de lo tratado.
Descripción general de la actividad	Encargado de computación acompañado del implementador de la intervención, socializan el protocolo, contextualizan y visualizan la necesidad de contar con estos lineamientos que generan un correcto uso de los medios de comunicación en el contexto escolar.

Actividad Número	1.3
Nombre de la actividad	Presentar protocolo
Objetivo al que tributa	Aumentar y mejorar el uso de medios de comunicación en la escuela por parte del equipo profesional
Indicadores de éxito	Entrevistas y socialización realizada.
Descripción general de la actividad	Encargado de computación acompañado del implementador de la intervención, socializan el protocolo, contextualizan y visualizan la necesidad de contar con estos lineamientos que generan un correcto uso de los medios de comunicación en el contexto escolar, mediante entrevistas para aquellos casos de funcionarios que no asistieron.

Actividad Número	2.1
Nombre de la actividad	Personal de informática crea, mantiene y promueve la página web institucional.
Objetivo al que tributa	Aumentar la disponibilidad de medios de comunicación en el establecimiento
Indicadores de éxito	Página totalmente creada y disponible en la web.
Descripción general de la actividad	Encargado de informática y mantiene la página web oficial del establecimiento, la cual cuenta con información para todo público. Esta información es otorgada por los docentes, encargados de actividades extra escolares, o por el mismo encargado de computación que organiza y prepara las presentaciones.

Actividad Número	2.2
Nombre de la actividad	Crear murales de información y correos institucionales para todo el personal del colegio.
Objetivo al que tributa	Aumentar la disponibilidad de medios de comunicación en el establecimiento
Indicadores de éxito	- Mural disponible para la comunidad escolar. -90% de correos creados para comunidad educativa.
Descripción general de la actividad	Se realizarán murales en el interior del establecimiento en el cual se pondrán anuncios que informen a la comunidad. De esta información será responsable cada persona que lo utilice.

Actividad Número	2.3
Nombre de la actividad	Instalar televisor de difusión de actividades.
Objetivo al que tributa	Aumentar la disponibilidad de medios de comunicación en el establecimiento
Indicadores de éxito	- Televisor instalado promociona diariamente las actividades del establecimiento.
Descripción general de la actividad	Se instalará un televisor o monitor que transmita información semanalmente, transmitiendo información relacionada a talleres, logros, comunicados, relacionados con el establecimiento educacional.

Fin

De acuerdo a las necesidades observadas, la intervención tiene como fin, mejorar la capacidad de liderazgo y gestión de la información del equipo directivo.

Para dar cuenta del logro de este objetivo, (existen los indicadores) se espera que el 80% de los funcionarios entre docentes, asistentes de la educación y directivos que reportan una mejoría en la capacidad de gestión y liderazgo

Para obtener esta información, se aplicó encuestas, tipo Likert. Las cuáles fueron aplicadas en dos momentos. Existirá una posterior a la aplicación y luego se realizaría una segunda aplicación de escala, -igual a la anterior- para medir la estabilidad de los resultados, los cambios existentes y visualizar los posibles factores que influyen en estos cambios.

El supuesto para el fin, considera una disposición a la intervención por parte de los actores, que puedan adherir a las actividades de buena forma.

Propósito

El propósito de la intervención es mejorar la gestión directiva de la información. Esto considera que el equipo directivo disponga y utilice distintas herramientas para informar, coordinar, y/o articular el trabajo, o áreas de este, respecto a la comunidad educativa. La forma de medir este propósito, es a través de encuestas tipo Likert, las cuales serán aplicadas posterior a la implementación.

Dichas encuestas, deben arrojar un resultado que indique, que al menos el 80% de las personas –con distintos cargos/funciones- reporten que los miembros del equipo directivo han utilizado al menos un medio de información en el último mes. También, un 80% de los docentes y asistentes

de la educación reportan haber percibido un cambio en el flujo de información en la escuela. Por último, el 100% de los directivos debe reportar conocer los medios de comunicación con que cuenta la escuela.

Los medios a través de los cuales se verificará esta información, serán las propias encuestas realizadas y las respuestas de las mismas. El supuesto para el logro de esta actividad, radica en la existencia del interés por parte del director y su equipo, los recursos humanos y económicos para su desarrollo.

Componente 1

El componente 1, tiene como objetivo, mejorar el uso de los medios que faciliten el flujo de información. Para el logro de este objetivo los funcionarios deben reportar al menos en un 80%, reconocer la forma de utilizar al menos uno de los medios de comunicación disponibles en la escuela. Por otra parte, los directivos, docentes y asistentes de la educación deben conocer el protocolo en que se explica la forma de uso de los medios en la escuela y también, deben reportar un aumento sostenido en el uso de medios desde el inicio de la intervención.

Los medios que permitirán verificar la información recatada, son las encuestas utilizadas, para medir los indicadores ya descritos. Este componente, requiere del supuesto, donde los funcionarios adoptan y utilizan los distintos medios para esto, deben existir los medios. También es importante que estos tengan claridad de cómo utilizar los distintos medios y su uso en el contexto escolar.

Componente 2.

Este componente tiene como objetivo, aumentar la disponibilidad de medios de comunicación. Con esto, se busca principalmente, que los funcionarios cuenten con una mayor cantidad de recursos o herramientas comunicativas, en términos materiales, que permitan mejorar la gestión de la información. Para esto, es necesario, que existan nuevos medios de comunicación como también mejorar el uso de los medios ya existentes.

El indicador que determina el cumplimiento de este objetivo, reside, en que las encuestas reflejen en un mínimo de 80% de los encuestados, -entre ellos, docentes y asistentes de la educación- el reconocimiento de la disposición de nuevo medios de comunicación. Para el cumplimiento de este componente, no es necesaria la evaluación del correcto uso. Esto se aborda en el componente 1.

Para verificar esta información, se encuestará mediante escalas tipo Likert y comentarios en la misma encuesta, tanto para asistentes como también para docentes. El supuesto para que se desarrolle este componente, necesita de la disposición de los directivos para instaurar nuevos medios y que estos cuenten con los recursos para comprar, contratar nuevos sistemas de comunicación y/o reutilizar medios con los que cuenten y se den usos distintos.

Actividad 1

La actividad 1, responde al componente 1, el cual busca mejorar el uso de los medios de comunicación. Por tanto las actividades 1, están orientadas a este objetivo.

Esta actividad consiste en la creación de un protocolo para el uso de medios de comunicación, que permita orientar y guiar el uso de los distintos medios estableciendo normativas de conducta frente a estos. Considerando, que los medios de comunicación tecnológicos asociados a internet, tienen mayor facilidad de acceso para todo público, así, su uso debe ser cautelado mediante un protocolo. También que este permita, guiar frente al uso de distintos medios, como lo son los analógicos.

Para esta actividad, se ha decidido implementarla en dos procesos descritos a continuación:

- 1.1 En un inicio, esta actividad, determina que el psicólogo -en este caso- o un encargado que lidere la intervención, pueda crear un boceto, adaptado y contextualizado de acuerdo a las observaciones de campo y levantamiento de información, respecto a la realidad del colegio. Luego este bosquejo o prototipo, es presentado a grupo de directivos para que, en conjunto se realicen las modificaciones que estos consideren pertinentes.

El indicador de logro para esta actividad es el protocolo en sí mismo, la existencia del boceto creado que oriente el actuar frente al uso de los medios de comunicación.

El medio para verificar este proceso, es también el protocolo creado como un boceto, a disposición de dirección del colegio. El supuesto para que esta actividad se realice, necesita tiempo otorgado para desarrollar esta función, tiempo otorgado por director u otra jefatura del colegio.

Luego, los directivos realizan un análisis del boceto entregado y se realizan las adecuaciones posteriores a las discusiones de cada punto. También se discute como relacionar dicho protocolo con otros protocolos ya existentes.

- 1.2 En esta parte de la actividad, el encargado de los medios tecnológicos, en este caso, encargado de computación acompañado por el interventor socializan el protocolo, contextualizan y visualizan la necesidad de contar con estos lineamientos que generan un correcto uso de los medios de comunicación en el contexto escolar. Esto se realiza con toda la comunidad o en grupos pequeños en distintos tiempos.

El indicador de logro para esta actividad reside en la realización de la actividad y en la aprobación de la comprensión de lo expuesto

- 1.3 En esta actividad el encargado de computación junto con el implementador realiza entrevistas a los docentes y asistentes de la educación que por diversas razones no pudieron asistir a la presentación grupal. En esta oportunidad también se presentan los lineamientos que generan un correcto uso de los medios de comunicación en el contexto escolar. El indicador de logro para esta actividad reside en la realización de la actividad y en la aprobación de la comprensión de lo expuesto.

Actividad 2

Esta serie de actividades responden al componente dos, que tiene por objetivo, aumentar la disponibilidad de medios, por lo que, en estas actividades, se realiza la creación e implementación de nuevos y distintos medios de comunicación.

2.1- En esta actividad, el personal de informática debe crear, mantener y promover la página oficial del establecimiento. Mediante esta página el colegio puede transmitir información oficial de libre acceso, al ser una página institucional, no permite que haya una reciprocidad de información, por lo que este medio solo se remite a entregar información de carácter formal.

La página creada, es en sí misma un indicador de logro, ya que esta al ser creada ya transmite información a la comunidad educativa. Esto respondería al objetivo de aumentar los medios de comunicación. El supuesto para que la página sea creada, requiere de las condiciones económicas del establecimiento y del personal adecuado para su creación y mantención, como también de los responsables de otorgar la información, imágenes o videos que se expondrán.

2.2 En esta actividad se crean murales de información, situados en lugares estratégicos donde concurra gran cantidad de personas diarias. Muros en donde la comunidad educativa puede poner avisos de acuerdo a sus necesidades, también la creación de correos electrónicos institucionales que permitan el envío de información a gran cantidad de personas de forma simultánea.

El indicador de logro para esta actividad, es que exista en concreto un mural donde pueda ser expuesta la información y también los correos electrónicos institucionales. Para que esta actividad se lleve a cabo con éxito, es necesario que se den las condiciones supuestas como, materiales disponibles, recursos económicos para comprar materiales, disposiciones del director y el recurso humano que trabaje en ello.

2.3 Esta actividad consiste en instalar un televisor en un lugar estratégico para transmitir distintos mensajes y videos, que puedan ser de distinta índole, este recurso estará a disposición de todos los docentes y funcionarios, como también centro de apoderados, aunque su manipulación quedara a cargo de un funcionario que tenga conocimiento de su uso y de la preparación del material que en este caso serían los encargados de informática.

Para determinar el logro de esta actividad, se utilizará como indicador la materialización del objetivo, es decir, que exista el televisor en el lugar estrategia, y que transmita al menos una vez a la semana contenido relacionado con el establecimiento. Los medios para verificar estos indicadores serán los registros fotográficos de contenido expuesto. Para que esta actividad se desarrolle, deben existir, recursos humanos y económicos, como también las instrucciones del director para las funciones de cada persona.

8.- Implementación y evaluación del proceso de intervención

Las implementaciones de las actividades han tenido una secuencia variada y dinámica, ya que no ha sido posible utilizar los tiempos destinados, lo que conllevó a generar variaciones. Se comenzó en un inicio con las entrevistas donde se consensuó y validó socialmente la propuesta de actividades a realizar. Las primeras actividades que se realizaron fueron, el inicio de la página web. En conjunto se realizó el prototipo de protocolo para el uso de medios de comunicación tecnológicos, el cual fue posteriormente readecuado. La instalación de televisor y los mulares fueron realizados simultáneamente. Posterior a esto se realizó la presentación de protocolos y las entrevistas para el mismo objetivo. Para estas actividades, mi rol como interventor consistió desde un inicio fundamentando teóricamente y desde el levantamiento de información y análisis de mismo una intervención que apunta a los objetivos establecidos. Generar un cambio de percepción del problema, por ejemplo en los directivos, proceso del que como interventor, había dado cuenta con anterioridad. Bajo este compartir y unificar visiones de la intervención, como interventor fui marcando algunas pautas para la ejecución de las actividades y también analizando con el equipo, las posibles modificaciones de acuerdo al contexto para realizarlas,

Validez Social

La validez social es aquella que estudia la medida en que los objetivos de la intervención, las técnicas que emplea y los resultados que se logran son aceptables, relevantes y útiles para los actores involucrados. (Neil Humphrey, 2016).

De acuerdo a la apreciación de la intervención propuesta, el equipo directivo a considerado, que es factibles para el logro de los objetivos, aceptables, de acuerdo a la necesidad real del establecimiento y útiles en términos de los resultados esperados.

En general, existía desconocimiento del funcionamiento y responsabilidades para trabajar con nuevos medios, más aún con medios tecnológicos que implicaran nuevos procesos de aprendizaje de herramientas tecnológicas o las responsabilidades debidas con los medios relacionado a internet, más aún con la divulgación de información. Aun así, existía un interés por implementar y desarrollar nuevos medios. Frente a estas preguntas en las escalas Likert, se pueden observar los siguiente.

Monitoreo de dimensiones de implementación

El monitoreo de implementación se realizó bajo 5 dimensiones: Fidelidad, adaptación, participación, exposición y calidad.

Para las dimensiones Fidelidad y adaptación, se realizaron observaciones de campo, en cuanto a la participación, se realizó Focus Group y observación de campo, por otra parte, para validez social se realizó aplicación de escala Likert, la cual agrupa las preguntas en dos categorías: Utilidad y Pertinencia. Para el indicador calidad se realizó Focus Group.

Instrumentos Utilizados:

- Observación de campo
- Focus Group.

Para las encuestas Likert y Focus Group, se realizaron tanto a directivos como profesores y asistentes de la educación. Luego de ser aplicadas se realizó el análisis de acuerdo a las respuestas obtenidas, las cuales mostraron previamente las apreciaciones y efectos obtenidos durante el proceso de intervención. Por otra parte, la observación de campo se realizó en todas las actividades.

Fidelidad

Fidelidad, se refiere a la medida en que las actividades realizadas, han sido o no desarrolladas de acuerdo a la planificación. (Neil Humphrey, 2016).

La creación de un protocolo que oriente y guíe el actuar de la comunidad educativa en la escuela, ha sido desarrollada de acuerdo a lo planificado. No ha recibido modificaciones. pasado

En primera instancia es creado el protocolo piloto el que, posteriormente fue analizado y reestructurado junto a la directiva del colegio. Este fue socializado de forma individual, mediante las entrevistas realizadas a docentes o trabajos colaborativos que son instancias de reuniones grupales o individuales.

Por otra parte, el componente 2, tuvo variaciones de acuerdo a la definición de fidelidad, debido a que lo planificado en tiempo y recurso económico, no se ajustó en su totalidad a lo previsto, debido a variables que escapan del control de la intervención. Las actividades, fueron modificadas en su forma y respondieron a su objetivo. Mejorar redacción.

Adaptación

La adaptación refiere a las modificaciones que ha tenido la actividad de acuerdo a lo diseñado. (Neil Humphrey, 2016)

En cuanto las adaptaciones de la actividad 1, no se realizaron adaptaciones ya que la fidelidad de la misma, ha sido total y bien desarrollada.

En cuanto a la actividad 2, la adaptación fue buena. Los tiempos y los recursos económicos no se encontraban a total disposición, ya que los recursos económicos públicos, deben ser destinados con anterioridad, por lo que se utilizaron los recursos disponibles para realizar las gestiones de compra.

La actividad de murales, fue bien acogida. Al momento de analizar su viabilidad con la directiva del colegio, decidieron instalar el mural, al interior del establecimiento, debido al cuidado que se puede brindar por los inspectores de patio, en relación al material que está construido el mural. Esto se determinó en torno a la seguridad escolar.

Por esto, es que, tomando la idea principal, se determinó, instalar diariamente un mural plegable y transportable, de madera, género y plumavit, el cual se puede movilizar sin mayor problema, por lo que se instala durante las mañanas y se retira en las tardes para cualquier tipo de actividad que desarrollen, como presentación de talleres de robótica, tejido o medio ambiente.

La actividad de los correos fue modificada de acuerdo a lo planteado originalmente, ya que esta tenía un costo monetario asociado y el establecimiento realiza compras con dineros públicos, por lo que no contaba con éstos al no estar justificados en el P.M.E. del colegio. También existió un inconveniente en la forma de pago, la cual debía ser a través de tarjeta de crédito, y el establecimiento no contaba con este recurso.

Para continuar con el objetivo de la actividad. se decidió, utilizar los correos personales de cada funcionario, los cuales fueron consultados y recolectados, como también, los números de teléfono, y se crearon grupos de acuerdo a sus funciones.

Participación

La participación refiere a el involucramiento que han tenido los participantes de las actividades de acuerdo a lo planificado (Neil Humphrey, 2016).

Desde el boceto ha habido un buen involucramiento, en reunión asistieron todos los participantes, Director, UTP, Inspector General y Psicólogo.

Estos, fueron puntuales y la reunión se desarrolló de acuerdo a lo estimado.

En cuanto a la actividad 2, hubo buena participación, todos los actores participaron de acuerdo a las funciones que debían tener. Así también, hubo docentes voluntarios que estuvieron interesados en distinto grado a las distintas actividades.

Podemos apreciar en los comentarios realizados en un Focus Group, a docentes que refieren al involucramiento que han tenido respecto a las actividades, como:

- *“Todos nos movemos aquí para que algo funcione”* (Profesor)
- *“los chicos se movilizan, se quedan hasta más tarde”* (Profesor)
- *“Lo bueno es que somos varios, yo diría que la mayoría está dispuesto a hacer cosas, aunque signifique más pega”*. (Profesor)

Para las actividades de crear medios vinculados a internet, es decir, página del colegio y correos electrónicos, se les solicito a los encargados de informática que se hicieran cargo de ello. Esta, fue instrucción del director. Por ende, ambos se encargaron de desarrollar ambas actividades y las adaptaciones que fueron realizando.

Las actividades para crear medios analógicos, fueron realizador por inspectores y auxiliares, quienes, una vez adquiridos los materiales, trabajaron para armar cada uno de los murales transportables.

Así, en todas las actividades existieron involucrados, estos fueron distintos y cumplieron funciones distintas, algunos de generadores de información, otros de reproductores de información, organizadores, etc. Esto varió, porque los distintos medios se acomodaban a las distintas necesidades de cada persona que hacía uso de los medios de comunicación.

Exposición

La exposición refiere al tiempo total de participación en la intervención (Neil Humphrey, 2016).

El tiempo empleado por las actividades es variado. Las reuniones con directivos han tenido una extensión de 40 minutos. Las entrevistas y exposición un promedio 30 minutos. Ha existido participación de todos los actores relevantes para esta intervención, en todas las instancias. El tiempo utilizado para la propagación de información es relativa. El televisor ha funcionado 6 horas por día. El correo, considera un tiempo de exposición de acuerdo a su uso, por lo que el tiempo de utilidades de 15 minutos, en periodos intermitentes de una jornada laboral de 8 horas y los murales 4 horas diarias, considerando como criterio, los momentos en que la comunidad tiene tiempo para estar expuesta al mensaje entregado.

Calidad

Se considera calidad a la buena entrega y desarrollo de las actividades en una intervención (Neil Humphrey, 2016).

Para medir calidad se realizó un Focus Group para apreciar las opiniones y percepciones de profesores y asistentes de la educación en torno a las actividades realizadas.

La calidad de la actividad 1, ha sido buena, los directivos reportan que es un instrumento útil, que cumple con los propósitos y expectativas previas a su confección. Como podemos apreciar en las siguientes afirmaciones:

- *“Está bueno, hace falta algo así, está clarito”*. (Profesora)

- *“Mira que bueno, está súper bueno” “esto si le va a gustar a Don Manuel (ríe)”* (Inspectora General)

En cuanto a la actividad 2, la calidad ha sido buena, se desarrollan de buena manera, logran los objetivos propuestos. Estas se desarrollaron de forma paralela. Los profesores, estudiantes directivos, muestran conformidad frente a las actividades.

A continuación, podemos observar los comentarios respecto a la medición de calidad en Focus Group:

En cuanto a estas actividades los docentes refieren:

- *“Nos han servido... creo que nos falta acostumbrarnos un poco eso sí, pero se agradece el tener información, los materiales y que te informen cosas... así uno va trabajando con lo mismo.”* (Profesora)
- *Lo del mural estuvo bueno, el de afuera, porque todos llegan ahí.* (Inspector)
- *“Lo mismo con el mural y la radio, los chicos se movilizan, preguntan a qué curso le toca, se quedan hasta más tarde”* (Profesor)
- *“Buena, si, los cabros estaban súper entusiasmados, estaban “metidos”(intrigados) (...) igual, no están acostumbrados a verse po (ríe)”* (Profesor)
- *“Hace tiempo deberíamos haber hecho algo así, imagínate, la cantidad de actividades que hemos hecho”* (Profesor)
- *Las mamás están fascinadas en la entrada viendo las actividades (ríe)* (Profesor)

De esta forma, se observó que el funcionamiento y desarrollo de las actividades estaba siendo realizado de acuerdo a lo planificado y con buenas apreciaciones de implementación y también de los efectos que tenía, dando cuenta de que el flujo de información aumentaba y se utilizaban nuevos medios, que captaron la atención y fueron bien apreciados.

Considerando lo anterior, fue necesario definir objetivos de intervención que permitieran desarrollar dos aspectos fundamentales para un buen flujo de información escolar. Estos objetivos se dividieron en dos, el objetivo o componente uno, consistió en mejorar y aumentar el uso de los medios que faciliten el flujo de información y el objetivo o componente dos, busca aumentar la disponibilidad de medios de comunicación.

Para determinar el cumplimiento de estos objetivos, se aplicaron encuestas tipo Likert, a profesores y asistentes de la educación, la escala contó con los cuales deben reportar para el componente 1, un 80% de aprobación para el indicador: Docentes y asistentes de la educación reporta haber recibido información a través de distintos medios y deben reportar sentirse orientados en el uso de medios de comunicación, en un 80%.

Por otra parte, el componente dos tiene como objetivo, aumentar la disponibilidad de medios de comunicación. Para medir el logro de éste, se aplicarán escalas tipo Likert, donde obtendrá al menos el 80% de aprobación por parte de los profesores y asistentes de la educación.

Luego de la aplicación de la escala se realizó el análisis de respuestas para las distintas categorías que esta medía. Para las respuestas de cada categoría, se otorgaron puntajes de respuesta, de 1 a 5 puntos, comenzando con la afirmación, Muy en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo y muy de acuerdo. Obteniendo los resultados en términos de porcentajes, como podemos ver en la siguiente tabla.

9.- Evaluación de los objetivos de la intervención

El propósito de la intervención, es mejorar la gestión directiva de la información y el flujo de información, este objetivo consta de dos componentes. El componente 1 es:

- Mejorar el uso de los medios que faciliten el flujo de información.

El indicador para el cumplimiento de este objetivo consiste en que los funcionarios deben reportar al menos en un 80%, reconocer la forma de utilizar al menos uno de los medios de comunicación disponibles en la escuela.

80% de los docentes y asistentes, reportan haber percibido un cambio en el flujo de la información en la escuela.

- Los miembros del equipo directivo hayan utilizado al menos un medio de información en el último mes para recibir o dar información a la comunidad.

Los profesores y asistentes de la educación perciben reciben en el último mes información clara, útil y a tiempo.

El componente 2 es:

-Aumentar la disponibilidad de medios de comunicación en el establecimiento

El indicador para el cumplimiento de este objetivo consiste en que los funcionarios deben reportar al menos en un 80% directivos, docentes y asistente de la educación, conocen la forma de utilizar al menos uno de los medios de comunicación disponibles en la escuela

80% de los directivos, docentes y asistentes de la educación reporta conocer el protocolo en que se explicita la forma de uso de los medios en la escuela.

Resultados Componente 1

De acuerdo a lo observado en las encuestas los docentes y asistentes de la educación reportan en un 100% que existe claridad y orientaciones respecto a cómo utilizar debidamente los distintos medios de comunicación, en distintos grados como veremos también más adelante en los resultados del propósito donde los reportes apuntan y confirman esta información.

Estos reportan:

“Si, entiendo cómo debo utilizar los medios, pero que no todos tenemos los mismos criterios, pero si nos dicen, ya tenemos todos, una base de lo que al menos corresponde” (Profesora)

“A veces uno cree que es lógico lo que debe hacer y lo que no, pero siempre es bueno que todos contemos con una única forma de actuar, que no sea personal, sino que institucional” (Profesora)

“si, entiendo cómo utilizarlo en este contexto, de la escuela” (Profesor)

“El protocolo es útil para resguardarnos en la escuela, porque muchas veces los apoderados o profesores, ocupamos medios que son personales para mantener contacto, y eso igual es peligroso o delicado al menos.” (Profesor)

“los medios están siendo más utilizados, en general los profesores, asistentes de la educación están recibiendo más información. Osea, si o si, semanalmente se están enviando cosas de distinto tipo. Creo que igual, es nuevo, falta formar la cultura de los medios, más tecnológicos, porque por ejemplo los grupos de whatsapp, son una locura.” (Encargado Informática)

“Los correos son buenos han servido, pero falta por ejemplo que los profes, puedan responder el acuso de recibo” (Secretario)

“En relación al uso actual versus el anterior a todas las implantaciones que ha habido, hay un cambio notorio, solo con el hecho de que la información venga desde jefaturas ya es un cambio notorio, porque es algo que igual les interesa (alude a directivos), que, por último, si algo no se hace o no resulta no sea porque no hicieron lo básico creo yo, que es informar de eso.” (Encargado Informática)

Resultados Componente 2

De acuerdo al componente 2, podemos observar que los profesores y asistentes de la educación, reportan la mejoría y aumento del uso de distintos medios que faciliten el flujo de información, para esto podemos observar que esta información es transmitida a tiempo y es de utilidad. Así podemos observar la siguiente escala:

Es posible observar que, los profesores y asistentes de la educación, como también integrantes del equipo directivo, reportan tener información rápida y constante, perciben un buen flujo de información, se informan a tiempo de las actividades, se les anticipa información sobre actividades del colegio y se enteran de dichas actividades a través de distintos medios de comunicación interna.

Así mismo, reconocer la existencia de nuevos medios como también los ya existentes. Durante los comentarios en las encuestas comentaron:

“Están los medios que son más tecnológicos, que son bien llamativos, está el televisor, los correos, la página de internet, el Facebook y nosotros que usamos los grupos de WhatsApp.” (Profesor)

“si, estoy al tanto de los medios que disponemos”. (Profesor)

“si, conozco los medios, utilizo distintos dependiendo de la ocasión”. (Profesor)

Podemos observar, entonces, que los profesores y asistentes de educación reconocen la utilización de distintos medios, tanto analógicos como tecnológicos. Esto evidencia la variedad de medios disponibles para el fin comunicativo, que implica un aumento en relación a los medios disponibles anterior a la intervención donde los medios con los que contaban, eran en su mayoría, analógicos.

El propósito de la intervención es, mejorar la gestión directiva de la información y el flujo de información. Los indicadores para el cumplimiento de este objetivo son:

- Los miembros del equipo directivo han utilizado al menos un medio de información en el último mes para dar o recibir información en el último mes.
- Los profesores y asistentes de la educación perciben reciben en el último mes información clara, útil y a tiempo.

Los medios para verificar estos indicadores son entrevistas y encuestas para cada uno de ellos. Estas fueron aplicadas a 10 docentes del establecimiento, escogido de forma aleatoria.

Estas categorías fueron medidas a través de encuestas tipo Liker, compuesta por 18 preguntas, las cuales están divididas en tres categorías: *Tiempo, Claridad y Liderazgo* que dan cuenta de la calidad del flujo de información. Para cada ítem es asignado un puntaje, que varían de 1 a 5, correspondientes a criterios de, *muy en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo, y muy de acuerdo*. La encuesta también contaba con la opción de recoger apreciaciones, comentarios respecto a la temática consultada.

Las entrevistas se realizaron a los mismos encuestados en las escalas Likert, donde manifestaron sus apreciaciones respecto a la implementación de las actividades como también al cambio del flujo de información percibido.

Una de las categorías de la escala Likert para el de análisis fue *Tiempo*. Tal categoría aspira saber si la información ha sido transmitida en un momento oportuno para poder realizar acciones relacionadas con el mismo mensaje, por ejemplo, que un mensaje indicando la necesidad de una próxima reunión llegue con suficiente anterioridad para poder organizar. Para que esta categoría sea satisfactoria, se debe identificar que los mensajes son entregados con suficiente anticipación.

“Se me anticipa, informándome sobre las actividades que ocurrirán durante al menos, una semana de trabajo o un mes.” (Afirmación de categoría Tiempo).

Luego se encuentra la categoría *Utilidad*. Esta indica que el contenido de lo transmitido ha servido para gestionar acciones respecto a algún ámbito de desempeño de los docentes y asistentes de la educación, para accionar, indicar o enterarse, de los acontecimientos de la escuela. Esto permite que el receptor de la información pueda utilizar la información para distintos fines dependiendo del tipo de mensaje, por ejemplo, si es informativo, como indicar que un auxiliar realizará un cambio de funciones por una semana o un mensaje instructivo, por ejemplo, estar presentes con 10 minutos de anticipación en una reunión/acto o llevar material para las horas de trabajo colaborativo. Así, la gestión de personal es más eficiente y se permite prevenir errores o por menores de cualquier tipo de actividad.

“Puedo accionar de mejor forma, frente a una actividad escolar, al ser informado/a de las actividades y peticiones respecto a las mismas.” (Afirmación categoría Utilidad)

Por último, se encuentra la categoría *Claridad*. Esta indica que el mensaje recibido es comprensible y que hace alusión al contexto en que se desarrolla. Además, tiene sentido y precisión para el receptor del mensaje emitido..

“El establecimiento me ha dado instrucciones, claras y precisas, frente al uso de medios de información.” (Afirmación categoría Claridad).

Las categorías evaluadas permiten orientar, dirigir y liderar las actividades pedagógicas y extraescolares que se realicen en el establecimiento. De esta forma la información entregada a tiempo, que tiene claridad y es útil, facilita el liderazgo educativo y permite una mejor gestión de la información.

Esto permite, como señala MINEDUC (2015), en el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, que exista un flujo de información y comunicación interna en el establecimiento que fortalece el liderazgo, considerando que la gestión sistemática de la comunicación por parte de los directivos a través de distintos medios, permite ejercer un buen liderazgo directivo y comunicacional y por lo tanto mejores resultados educativos.

Se puede observar en los resultados una apreciación respecto al tiempo, claridad y utilidad, favorables respecto a las apreciaciones observadas en un inicio. Estos han comentaron recibir información oportuna y lo que facilitó el ejercicio de informar o instruir en un dado momento que les permitió como realizar acciones con el tiempo suficiente para su efectividad, de acuerdo al mensaje recibido

De esta forma, la información ha sido, también, clara y ha tenido precisión por lo que ha permitido guiar los quehaceres de los profesores y asistentes de la educación, liderando así las funciones y actividades del establecimiento, como también respecto a la utilidad, donde comentaron los mensajes recepcionados han tenido un efecto positivo y esperado para quien los emite y recibe.

Podemos apreciar lo siguientes comentarios de las entrevistas:

“tengo más información, se informa de las actividades que se realizan” (Profesor)

“Me informo de lo que pasa en colegio y de las actividades también, aunque no tenga que estar ahí, pero igual, sirve” (Profesor)

“Es claro que hoy contamos con información que antes no. Antes podíamos saber lo que pasaba, pero muchas veces era a destiempo”
(Profesor)

“Ya nos estamos coordinando más” (Profesor)

“Creo que todos los medios han estado funcionando bien, con diferencias claramente, pero está bien encaminado” (Inspector General)

“Hoy, al menos de las cosas importante nos avisan” (Profesora)

“De las cosas que los directivos necesitan instruir, eso sí nos avisan” (Profesor)

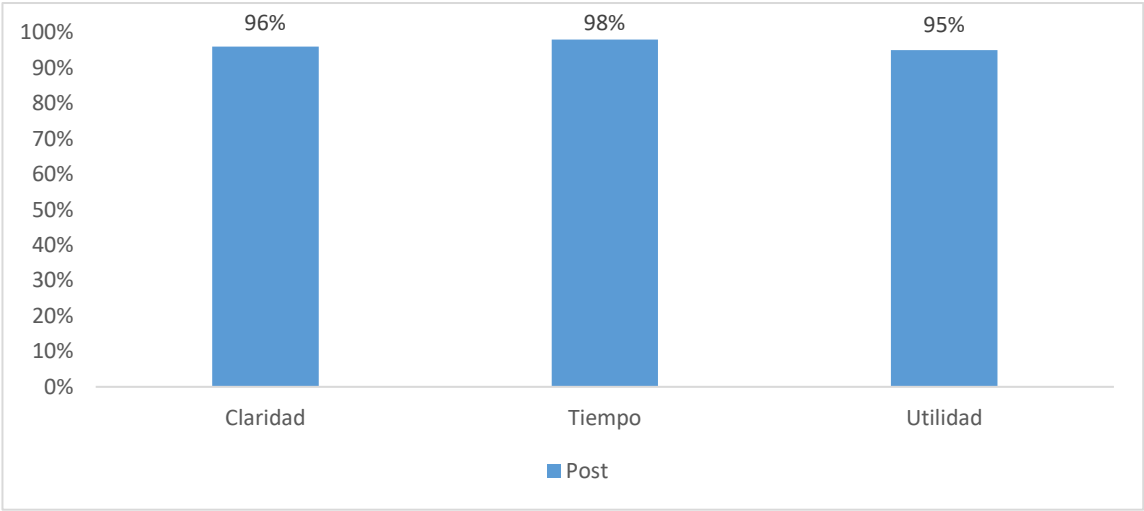
También podemos observar en el cumplimiento de los objetivos del componente el reporte de profesores y encargados de medios de comunicación que dan cuenta del aumento del flujo de información, principalmente refieren a los medios tecnológicos.

Se puede apreciar la aprobación en las respuestas tanto de docentes, como integrantes del equipo directivo, respecto a el flujo de información, y las posibilidades que brinda tener una mayor cantidad de medios disponible, que transforman el acto de comunicar en un proceso más sencillo, practico y dinámico. Como observamos en personas que manejan mucha información constante, como lo es la Unidad de Técnica Pedagógica quien menciona *“es un alivio al menos contar con los contactos de los docentes y asistentes, porque yo, -te juro- no tengo tiempo de salir a dar un aviso y tengo que estar llamando a los inspectores de patio”* (Encargada U.T.P.)

Como veremos a continuación, los resultados cuantitativos coinciden, y respaldan los resultados mencionados.

Gráfico, resultados aumento del flujo de información.

Tabla 3



Fuente: El autor

Así, existen mensajes transmitidos de distintas maneras a través de distintos medios, que son claros, orientan o informan respecto al que hacer de cada funcionario y que permiten tener una mayor capacidad de liderazgo comunicativo.

Existe sobre un 80% de docentes y asistentes de la educación que reportan recibir información a tiempo, útil y clara. Para la medición post 1, en términos de utilidad, existe un 95% de aprobación.

Para el resultado de tiempo, existe un 98% de aprobación por parte de docentes y asistentes de la educación en los resultados.

En cuanto a la claridad de la información, existe un 96% de aprobación en los resultados.

Por tanto, la eficiencia y el aumento de esta, como hemos observado en los resultados, para el uso de distintos medios de comunicación, como menciona Najjar, (2016), permite que el área administrativa funcione de manera eficiente y, de esta forma, finalmente se transforme en un proceso comunicativo multidireccional que permita finalmente el logro de aprendizajes académicos (Badillo & Cavazos, 2015).

Observamos finalmente en ambas mediciones de resultados que existen cambios y apreciaciones de este que indican un fortalecimiento de las cualidades de organización presentes en los distintos niveles del establecimiento, que han permitido la innovación para el mejoramiento escolar. Esta es una característica central del liderazgo, el cual es un factor transformacional para un establecimiento educacional en todos los niveles de organización del mismo, como también en la efectividad de los aprendizajes en el aula (Maureira & Rojas, 2013).

10.- Conclusiones

El propósito de este estudio, fue mejorar la gestión directiva de la información y el flujo de información y para esto se generaron una serie de actividades que apuntaban a mejorar el proceso comunicativo, específicamente, el flujo del mismo.

Un líder es fundamental para lograr buenos aprendizajes en los estudiantes, como también, los procesos comunicativos es uno de los elementos que potenciarían los mismos (MINEDUC, 2015)

Por esto es que se decidió trabajar con dos componentes enfocadas a dos ejes. El primero (Componente 1) promueve la existencia de normas, que rijan la conducta de comunicar correctamente en un contexto escolar, es decir, que los profesionales de la escuela, supieran como utilizar distintos medios de comunicación en el contexto escolar. Por otra parte, el segundo eje (componente 2) generó nuevos medios de comunicación en la comunidad educativa.

Los resultados muestran una mejoría en el flujo de información y reflejan cómo estas condiciones mejoran la capacidad de liderazgo. Los distintos actores reportan mejorías en los procesos comunicativos y de organización, como también comentan los puntos a mejorar.

Como se observa en los resultados los medios han tenido influencia en la comunicación vertical y transversal, lo que ha permitido tener mayor coordinación para distintas actividades como las vinculadas al desarrollo del curriculum de una asignatura, por lo que se, como observamos según Verdecia, Enriquez, Cargiulo, Ponz, & Scorians,(2015) y García, Díaz, & Gutiérrez, (2014), los medios de comunicación son valorados en el contexto educativo.

Estos necesitan ajustarse a los cambios constantes por los que atraviesa la sociedad en términos de avances tecnológicos que permiten facilitar la comunicación, ya que esto no ha ido sufriendo transformaciones en el establecimiento observado y como menciona, Díaz, Pérez, & Florido, (2011) se observa en distintos contextos laborales.

De acuerdo a las observaciones de campo realizadas y las respuestas de los entrevistados podemos observar que, efectivamente se han generado cambios que posibilitan un mayor flujo de información y liderazgo educativo, han existido dificultades en el proceso que son elementos limitantes en la intervención.

La intervención realizada ha significado un cambio de cultura en términos del ejercicio de comunicar. Por tanto es necesario guiar este proceso, acompañado a la comunidad en los aprendizajes respecto al uso de medios de comunicación. De esta forma, es necesario crear capacitaciones, charlas y acompañamientos a los docentes en la forma de utilizar una página de internet o aplicación de celular para revisar una E-Mail. García, García, Álvarez, & Becerra, 2017; Mariño, 2014)

Esto debido a que si bien la comunidad, ha entendido como utilizar los distintos medios de forma correcta en terminos eticos y escolares, esto no ha significado que han sabido los procedimientos para realizar el envío de un correo electronico, adjuntar un archivo, crear un grupo de correos, etc.

Esto es un factor importante a considerar de replicar dicha intervencion. Asumir que los actores involucrados saben como utilizar medios tecnologicos, podría llevar a enfrentar el mismo factor limitante.

Entre estos factores limitates, tambien encontramos el recurso economico, como se pudo apreciar, un establecimiento publico tiene recursos que tienen mayor complejidad al momento de justificar su uso, ya que el estado ha detemrinado que los recursos invertidos en educacion son para uso exclusivo de la misma, por lo que la adquisicion de los materiales bostenidos en esta intervencion, no es posible sin las justificaciones y planificaciones pertinentes.

En relacion a los recursos utilizados se debe considerar desde un inicio en la matriz de marco logico, , que estos sean factibles y viables.

Tambien es importante considerar, la calendarizaciones escolar para realizar la intervencion. En esta oportunidad se ha realizdo en un segundo semestre, donde las actividades extraescolares son mayores que en un primer semestre, por lo que realizar entrevistas y distintas actividades relacionadas a la intervencion se dificultó.

A pesar de las dificultades, los profesores y asistentes reportaron una mayor coordinación, en actividades importante como son las reuniones, permitiendo que se ajusten en horarios y conductas en las mismas, permitiendo como menciona Medina (2015) que los procesos de organización, gestión y liderazgo, se desarrollen correctamente y generan también influencia en el curriculum, escolar y la capacidad de gestión docente.

Fue interesante como este proceso, reflejó la necesidad de un cambio cultural en cuanto a los procesos comunicativos y el flujo de comunicación. Este proceso ha dado con facilitadores y dificultades en un contexto donde los recursos son restringidos, , pero existen voluntades en los actores involucrados que se transformaron en un factor fundamental al momento de ejercer un cambio en un colegio de carácter público y altamente vulnerable donde la visión frente a la imposibilidad de cambiar el sistema se vuelve a veces un convencimiento latente y real, lo que da a tender que el diagnostico está bien hecho, ya que había una necesidad reconocida por la comunidad educativa.

En esta misma línea, la serie de actividades y el cumplimiento de los objetivos, tuvo facilitadores, considerando que la temática abordada era un tema importante y necesario para el establecimiento, existió fundamentalmente voluntad para los distintos ejercicios planificados. Los profesores en general adhieren de buena manera a las actividades que impliquen una mejora para cualquier ámbito escolar. También, que existiera esta voluntad por parte del director quien estuvo a favor de toda actividad que se planteara, como también por parte del equipo directivo.

Facilitó también, el realizar actividades en el mismo lugar de trabajo el cual permite ser un observador de campo mucho más presente y poder monitorear constantemente el avance progreso y necesidades de modificación de cualquier actividad. Aunque esto también ha sido un contra, como al momento de realizar las entrevistas.

Para la promoción del desarrollo de estos componentes fue importante la colaboración y la disposición de recursos previos y ya existentes para las actividades, materiales u objetos que sirvieran para implementar en concreto nuevos medios de comunicación, como también la relevancia de tener la autorización por parte del director de utilizar estos medios para fines específicos de difusión y flujo de información.

Pudimos observar y dar cuenta de que como plantea Naípe, Estipiñan, & Martínez (2016), una buena comunicación contribuye al logro de metas y aspiraciones de organizaciones y sistemas. Como hemos observado en los resultados el flujo de comunicación aumentó por tanto la capacidad de gestión de la información también.

Esto, como se menciona en MINEDUC, (2015), cuando refiere a la importancia que tiene la comunicación como uno de los elementos que promueve el liderazgo, se traduce, observa y materializa en los resultados observados, donde el cumplimiento de los componentes da como resultado el cumplimiento del propósito y finalmente, el fin, que es mejorar el liderazgo y la gestión educativa, para lograr buenos aprendizajes en los estudiantes.

11. Reflexión

El proceso interventivo ha conllevado múltiples aprendizajes, Desde el proceso diagnóstico, en un inicio, cuando se realiza un levantamiento de información o detecta una necesidad que confirma el establecimiento, me hago parte de esta percepción del problema como interventor y he tenido determinadas creencias motivadas por el hecho de ser parte de la comunidad, que a pesar de los esfuerzos por ser lo más objetivo posible, igualmente terminó influyendo en el proceso diagnóstico.

Es muy interesante visualizar y reflexionar sobre, como al estar inmerso en una cultura, ha determinado mi forma de ver el problema, finalmente, cuando realizó la indagación del problema, me he dado cuenta de que todos los actores tienen una apreciación distinta de “el mismo problema”. Fue muy interesante y revelador dar cuenta que el relato constante de la comunidad educativa, fue mermando mi apreciación del problema y gratificante a la vez, el cambio que tuve de este cuando comencé a utilizar el árbol de problemas y pude visualizar y entender que lo descrito, no era “realmente el problema” y que existían múltiples factores que producían las consuecuencias descritas por la comunidad, porque finalmente, estos dan cuenta de una serie de consecuencias que les afectan.

Durante el proceso de recolección de datos respecto al problema, he reafirmado este proceso de aprendizaje ya obtenido en la descripción de la demanda, ya que distintos autores convergen y abalan lo observado y las hipótesis planteadas. De esta forma la teoría y las experiencias en otras intervenciones dan luces de cómo enfrentar esta problemática y guían el proceso interventivo. Personalmente ha sido gratificante leer distintos autores que hacen identificar inmediatamente el problema del cual estoy hablando. Lo que me dio seguridad, al entender que, en esa etapa, tenía ya, una buena orientación de la intervención y que el problema que se reformuló era observado y considerado como importante en el contexto donde lo iba a desarrollar.

Todo esto quedó mejor consolidado cuando en el proceso diagnostico mediante las entrevistas se pudieron establecer objetivos claros de acuerdo al planteamiento del problema.

A esta altura de la intervención se hacía muy latente lo recursivo que era este proceso, la cantidad de elementos que se redefinen o reestructuran lo hacen un proceso altamente dinámico y personalmente, como interventor que utilizaba por primera vez esta metodología, en algún momento causó frustración, pero luego comprendí que era a forma en que se debía hacer y que esto permitía ir mejorando constantemente el diseño

de la intervención, ya que finalmente, a medida que se modificaban reestructuraban definiciones, iba teniendo –todo- mucho más sentido y este proceso de aprendizaje fue así desde inicio a fin.

De este dinamismo mencionado, destaca la construcción de la matriz de marco lógico, creo que esta etapa, ha sido fundamental, la precisión del objetivo, los componentes y la lógica de cómo estas estaban compuestas por actividades, que dan la seguridad de que existe un trabajo que es metódico y no es una serie de actividades que se le pueden ocurrir a cualquier funcionario. Si no que responden a componentes, objetivos y a un problema ya precisado, proceso respaldado también por un marco teórico.

Creo que toda la intervención ha llevado un alto nivel de análisis, constante en todo lo que se realiza, al momento de implementar también se fueron visualizando las limitaciones las cuales me orientan para próximas intervenciones en el establecimiento.

En todo este dar cuenta ha sido importante también, el acompañamiento del profesor guía, quien ha permitido que la reflexión y entendimiento de cada proceso, surja de forma personal, que el conocimiento se haya generado de forma guiada, pero sin entregarlo de forma evidente, sino que, permitió aprender lo importante que es analizar todo y reiteradas veces.

Finalmente, considero que ha sido un proceso tremendamente enriquecedor, con una metodología que al entenderla facilita enormemente la dirección y efectividad de una intervención, que sea metódica, que cuente con precisión de sus objetivos y de su fin, mediante un constante análisis y finalmente validar este proceso.

12. Bibliografía

- Aguirre, P. (16 de Abril de 2019). Entrevista Flujo informacion. (M. Ramírez, Entrevistador)
- Ahumada, M. (Octubre de 2018). Aumento flujo de informacion interna y externa. (M. Ramírez, Entrevistador)
- Alfaro, C. (Octubre de 2018). Aumento flujo de informacion interna y externa. (M. Ramírez, Entrevistador)
- Arancivia, F. (Octubre de 2018). Aumento flujo de informacion interna y externa. (M. Ramírez, Entrevistador)
- Badillo, J., & Cavazos, J. (2015). La importancia de la gestión y el liderazgo escolar en las instituciones de Educación Media Superior Tecnológica del estado de tlaxcala . *RIDE*.
- BOE. (17 de Noviembre de 2014). *BOE*. Obtenido de <https://www.boe.es/boe/dias/2014/11/07/pdfs/BOE-A-2014-11494.pdf>
- Bolivar, A. (2010). El Liderazgo Educativo y su Papel en la Mejora: Una revision actual de sus posibilidades y limitaciones. . *psicoperpectivas*.
- Cesped, J. (Octubre de 2018). Aumento flujo de informacion interna y externa. (M. Ramirez, Entrevistador)
- Díaz, J., Pérez, A., & Florido, R. (2011). Impacto de las tecnologías de la información y las comunicaciones para disminuir la brecha digital en la sociedad actual. *Cultrop*, 81-90.

DIPRES. (2015). *dipres.gob.cl*.

Espinoza, M. (Octubre de 2018). Aumento flujo de informacion interna y externa. (M. Ramírez, Entrevistador)

Harris, A. (2015). Distributed Leadership: According to the Evidence. *Journal of Educational Administration* , 172 - 188.

León, M. (2017). Informacion y comunicación en las organizaciones. *Alcance*, 1-2.

Maureira, O., & Rojas, A. (2013). Características del Liderazgo Transformational en Docentes de Lenguaje y Comunicación en una Muestra de Establecimientos Escolares de Vulnerabilidad Social. *scielo*.

MINEDUC. (2015). Marco para la buena direcciòn y el liderazgo escolar.

Naípe, M., Estipiñan, M., & Martínez, J. (2016). La comunicación en el primer nivel de atención de salud. *revista medica electronica*, 261-269.

Najar, O. (2016). Tecnologías de la información y la comunicación aplicadas a la educación. *Praxis y Saber*, 7(14), 9-16.

Neil Humphrey, A. L. (2016). Implementation and process evaluation (IPE) for interventions in education. *Education Endowment Foundation*, 1-50.

OCDE. (15 de Mayo de 2019). *oecd*. Obtenido de <http://www.oecd.org/centrodemexico/medios/mejorarladireccionyelliderazgoescolarunaprioridadparalaspolicaseducativasnacionalesocde.htm>

Ortíz, A. (Octubre de 2018). Aumento flujo de informacion interna y externa. (M. Ramírez, Entrevistador)

Riquelme, E. (Octubre de 2018). Aumento flujo de informacion interna y externa. (M. Ramirez, Entrevistador)

Rivera, A., Rojas, L., Ramírez, F., & Alvarez, T. (2005). La comunicaicon como herramienta de gestión organizacional. *Negotium*, 32-48.

Villa, A. (2015). Importancia e impacto del liderzgo educativo. *Researchgate*, 1-10.

